

*Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym / Annales. Ethics in Economic Life* 2017  
Vol. 20, No. 3, September 2017, 121–130  
doi: <http://dx.doi.org/10.18778/1899-2226.20.3.09>

Artur Grabowski

University of Economics in Katowice

e-mail: [artur.grabowski@ue.katowice.pl](mailto:artur.grabowski@ue.katowice.pl)

## **Działalność niemieckich przedsiębiorstw sportowych (piłkarskich) a społeczna odpowiedzialność biznesu**

---

### **Activity of German Sports (Football) Enterprises and Corporate Social Responsibility**

At the turn of the 1920s and 1930s a new economic doctrine called ordoliberalism was born in Germany. The foundations of this doctrine were values such as responsibility, solidarity, justice, and freedom. Classics of ordoliberalism formulated a number of recommendations and requirements for businesses in their writings. One of them was the public responsibility, which had the private-economic and socio-economic nature. In Germany sports' (football) enterprises functioning in the form of companies and associations are participants in the sports-economic competition in the two professional leagues (1. Bundesliga and 2. Bundesliga). At the same time sports enterprises pursue different aims: among the economic goals, there are also the social goals. In the structures of sports enterprises there are several departments dealing with CSR and implementation of partnership projects. The article concludes that 1) the constitutive elements of ordoliberalism had an influence on the functioning of sports (football) enterprises in Germany, 2) the projects realized under the social responsibility rule that were undertaken by sports companies were strongly related to sports education, environmental protection, and social exclusion.

**Keywords:** sports enterprises, social market economy, corporate social responsibility

**JEL Classification:** B29, M14, P16

---

## 1. Wprowadzenie

Doktryna ordoliberalizmu powstała w Niemczech na przełomie lat 20. i 30. XX wieku, jednakże jej praktyczne wdrożenie za sprawą społecznej gospodarki rynkowej (*Soziale Marktwirtschaft*) było możliwe dopiero po 1948 roku. Ważnym elementem wolnorynkowego systemu gospodarczego były przedsiębiorstwa, gdyż ich działalność przyczyniała się do powiększenia dobrobytu społeczeństwa. Według kanclerza Ludwiga Erharda celem i sensem działania odpowiedzialnych społecznie przedsiębiorstw był udział we współzawodnictwie gospodarczym. Natomiast gospodarka miała służyć ludziom, ponieważ człowiek znajdował się w centrum procesów gospodarczych<sup>1</sup>.

W artykule sformułowano następujące tezy:

- (1) przedsiębiorstwa sportowe (piłkarskie) realizują zadania wynikające z doktryny ordoliberalnej,
- (2) działania prospołeczne podejmowane przez przedsiębiorstwa piłkarskie nie są okazjonalne i przypadkowe, ale wynikają z wcześniej sformułowanych strategii i kodeksów.

W celu weryfikacji wskazanych tez dokonano studiów literaturowych, które obejmowały historię myśli ekonomicznej (w szczególności doktrynę ordoliberalizmu) oraz działalność przedsiębiorstw sportowych (piłkarskich) w latach 1998–2017. Zebrany materiał został następnie poddany analizie elementarnej, przyczynowej i logicznej. Studia przypadków były prowadzone w odniesieniu do przedsiębiorstw (klubów) sportowych wchodzących w skład profesjonalnej ligi piłki nożnej w Republice Federalnej Niemiec. Ponadto na podstawie przeprowadzonego wywiadu z przedstawicielką klubu Hamburger SV przedstawiono działania z zakresu CSR (w szczególności projekt „Hamburska droga”).

## 2. Doktryna ordoliberalizmu wobec funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej

Ordoliberalizm to doktryna, z której wywodził się niemiecki ustrój gospodarczy. Tworzywem, z jakiego został zbudowany fundament ustroju ordoliberalnego, były zasady konstytuujące i regulujące. Owe zasady stanowiły ekonomiczną konstytucję ordoliberalizmu. Wśród zasad konstytuujących znalazła się m.in. zasada odpowiedzialności. Była ona uważana za istotną dla funkcjonowania porządku konkurencji. Według Waltera Euckena właściciele i zarządy przedsiębiorstw były zobowiązane do ponoszenia odpowiedzialności za swoje decyzje dotyczące dysponowania kapitałem i za realizowane inwestycje<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> A. Grabowski, *Przedsiębiorstwa sportowe w gospodarce rynkowej. Na przykładzie FC Bayern Monachium SA*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2013, s. 28.

<sup>2</sup> W. Eucken, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, J.C.B. Mohr, Tübingen 1990, s. 280–281, 284.

Według Wilhelma Röpkego gospodarka rynkowa nie funkcjonowała w próżni antropologicznej, ale w ściśle określonych ramach wyznaczonych przez normy i wartości. Humanizm gospodarczy w nowoczesnym kapitalizmie nie mógł istnieć prawidłowo bez solidnych podstaw, takich jak odpowiedzialność, solidarność, integracja społeczna, sprawiedliwość i współpraca. Prowadzenie działalności gospodarczej wymagało posiadania stosownych cech osobistych, do których Röpke zaliczył m.in.: samodyscyplinę, sprawiedliwość, rzetelność, uczciwość, świadomość społeczną i szacunek dla godności ludzkiej<sup>3</sup>.

Zdaniem Alfreda Müllera-Armacka przedsiębiorstwo w społecznej gospodarce rynkowej było wspólnotą ludzi w nim zatrudnionych. Podmioty gospodarcze funkcjonują w określonym porządku prawnym i ponoszą odpowiedzialność za swoje poczynania. Funkcja przedsiębiorstwa polega na zapewnieniu ludności każdego dnia właściwych produktów, ale przede wszystkim na ponoszeniu publicznej i społecznej odpowiedzialności. Publiczna odpowiedzialność miała dwoiśsty charakter: prywatno-gospodarczy i społeczno-gospodarczy. Menedżerowie kierujący przedsiębiorstwami w gospodarce rynkowej byli zobowiązani do bycia odpowiedzialnymi wobec społeczeństwa. Działania prowadzone przez podmioty gospodarcze miały być skupione również na udzielaniu wsparcia słabszym grupom społecznym. Zmagania z nierównościami miały miejsce w konkretnych warunkach, jakie stwarzała społeczna gospodarka rynkowa<sup>4</sup>.

### 3. Niemieckie podmioty piłkarskie w ujęciu ekonomiczno-społecznym

Kluby sportowe (piłkarskie) utrzymują relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Ich działalność ma wpływ na otoczenie i taka sytuacja jest obserwowana od wielu lat. Rozwój społecznej gospodarki rynkowej po 1948 roku i powstanie w 1963 roku ogólnoniemieckiej ligi piłkarskiej wpłynęły pozytywnie na różne warstwy społeczeństwa. Rozgrywki sportowe stały się elementem kultury masowej i sposobem spędzania czasu wolnego. Na stadionach wśród publiczności znajdują się przedstawiciele różnych grup społecznych, obecne są nawet całe rodziny. Stadiony piłkarskie w Niemczech (szczególnie profesjonalnych klubów) stanowią ważny element krajobrazu miejskiego, przy czym pełnią funkcję nie tylko sportową, lecz także rozrywkową i kulturalną. Pierwotnie kluby sportowe funkcjonowały przede wszystkim jako stowarzyszenia, które z samej natury były skoncentrowane na realizacji takich celów społecznych, jak np. edukacja młodego pokolenia (głównie tam, gdzie miały macierzyste siedziby), stwarzając ku temu odpowiednie warunki. Według danych za 2016 rok w Niemczech było zarejestrowanych 25 075 stowarzyszeń sportowych (klubów), do których należało 6,96 mln

<sup>3</sup> W. Röpke, *Civitas Humana. Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform*, Eugen Rentsch Verlag, Erlenbach–Zürich 1949, s. 83; W. Röpke, *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, Eugen Rentsch Verlag, Erlenbach–Zürich–Stuttgart 1961, s. 154–155, 166, 171, 175–176, 185, 191.

<sup>4</sup> A. Müller-Armack, *Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft. Frühschriften und weiterführende Konzepte*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1981, s. 118, 121, 131.

osób (w tym 772 tys. kobiet i 339 tys. dziewcząt)<sup>5</sup>. W efekcie postępującej profesjonalizacji, komercjalizacji i globalizacji sportu następowały zmiany w strukturach organizacyjnych podmiotów piłkarskich, lub też bardziej precyzyjnie określając przedsiębiorstw piłkarskich.

Współcześnie kluby piłkarskie w Republice Federalnej Niemiec to podmioty gospodarcze. Kluby z obu profesjonalnych lig prowadzą działalność gospodarczą, osiągają wielomilionowe przychody, posiadają inwestorów<sup>6</sup>. Wartość dodana zawodowej piłki nożnej wynosiła 5,1 mld EUR (2010 rok), co stanowiło 0,2% PKB Niemiec. Podmioty piłkarskie dążą jednocześnie do realizacji celów: sportowych, ekonomicznych i społecznych. Łączne przychody 18 przedsiębiorstw piłkarskich z 1. Bundesligi w sezonie 2015/2016 (okres od 1 lipca 2015 do 30 czerwca 2016 roku) wynosiły 3,24 mld EUR. Kapitał własny stanowił 1,16 mld EUR. Spośród 18 podmiotów 16 zakończyło okres bilansowy pozytywnym wynikiem finansowym<sup>7</sup>. Równie ważne pozostaje oddziaływanie społeczne klubów piłkarskich, fundacji zakładanych przez zawodników, jak i organizatora rozgrywek (spółki DFL – Deutsche Fussball Liga) na funkcjonowanie w otoczeniu.

#### **4. Wybrane działania niemieckich podmiotów sportowych (piłkarskich) w ramach CSR**

Pierwszym klubem sportowym (piłkarskim), który przedstawił do publicznej wiadomości kodeks CSR, był VfL Bochum 1848. Klub z Zagłębia Ruhry posiada prawie 170-letnią tradycję. Na wstępie wskazano na etos klubu, którego fundamentem jest zakorzenienie w regionie i wspólnota. To właśnie publiczność na meczach, członkowie i pracownicy klubu, zawodnicy oraz partnerzy (biznesowi) są fanami. Klub z Bochum sformułował następujący katalog wartości:

- (1) przyznajemy się do naszej regionalnej tożsamości i tradycji,
- (2) jesteśmy profesjonalni,
- (3) jesteśmy blisko,
- (4) jesteśmy niezłomni,
- (5) jesteśmy porywający,
- (6) przyznajemy się do naszej odpowiedzialności społecznej.

Dążenie do społecznej odpowiedzialności było zakorzenione w wartościach związanych ze sportem – tolerancją, fair play, solidarnością i równością<sup>8</sup>. Klub z Bochum utrzymuje przyjacielskie relacje z FC Bayern Monachium. Ten klub z kolei od 1900 roku wpisał się w krajobraz społeczno-kulturowy stolicy Bawarii.

<sup>5</sup> DFB Mitglieder-Statistik 2016, s. 2, [http://www.dfb.de/fileadmin/\\_dfbdam/113011-Mitgliederstatistik\\_2016.pdf](http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/113011-Mitgliederstatistik_2016.pdf) (data dostępu: 20.04.2017).

<sup>6</sup> W przeciwieństwie do Polski żaden z klubów piłkarskich w profesjonalnych ligach nie posiada samorządowego udziałowca ani też nie jest bezpośrednio dotowany przez władze publiczne (miejskie).

<sup>7</sup> DFL Report. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfussball, Frankfurt am Main 2017, s. 55, [http://s.bundesliga.de/assets/doc/1120000/1118741\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/1120000/1118741_original.pdf) (data dostępu: 21.04.2017).

<sup>8</sup> VfL Bochum, „Unsere Leitbild”, <http://www.vfl-bochum.de/kickit/upload/webseite/verein/Leitbild.pdf> (data dostępu: 21.04.2017).

W 2010 roku FC Bayern dokonał pisemnego sformułowania wartości, do których aspiruje, czyli: odpowiedzialna działalność i zobowiązanie do troski o człowieka, gotowość niesienia pomocy, tolerancja i uczciwość<sup>9</sup>.

Przechodząc od deklaracji do praktyki, zostaną przedstawione wybrane projekty prowadzone przez Fundację Bundesligi, poszczególne kluby sportowe i piłkarzy. Z inicjatywy spółki zarządzającej rozgrywkami oraz 36 podmiotów piłkarskich (z obu profesjonalnych lig) w 2009 roku powstała Fundacja Bundesliga. Wizja fundacji brzmiała: wykorzystać siłę oddziaływania sportu (piłki nożnej) dla kreowania pożytku społecznego i solidarności. Fundacja skupiła się na czterech obszarach działalności: dzieciach, osobach z niepełnosprawnością, integracji społecznej oraz udzielaniu wsparcia sportowcom. Główne inicjatywy podjęte przez fundację dotyczyły m.in.: udzielenia wsparcia młodym ludziom pochodzenia imigranckiego w integracji z rodzimym społeczeństwem, pomoc w nauce języka niemieckiego, doradztwo personalne i zawodowe dla młodzieży ze środowisk imigranckich. Od początku istnienia fundacja zaangażowała się w ogólnokrajowy projekt „Stadion miejscem nauki” („Lernort Stadion”). W jego wdrażanie zaangażowanych jest kilka podmiotów piłkarskich. Zajęcia z młodzieżą odbywają się regularnie w pomieszczeniach seminarijnych zlokalizowanych na 17 stadionach (rozmieszczenie obiektów: Berlin – dwa, Bielefeld, Bochum, Brema, Brunszwik, Dortmund, Drezno, Frankfurt nad Menem, Gelsenkirchen, Kolonia, Mönchengladbach, Monachium, Norymberga, Rostock, Stuttgart, Wolfsburg). Głównymi tematami warsztatów były między innymi: antymobbing, doradztwo zawodowe, integracja społeczna, dialog interkulturalny, nierówności społeczne, odwaga cywilna, praca zespołowa, pravicowy ekstremizm, rozwój osobowy, zapobieganie przemocy, zdrowy tryb życia. Finansowego wsparcia udziela Fundacja Roberta Boscha (każdy ośrodek otrzymuje roczne 50 tysięcy euro), a merytorycznego – Centrum Badań Politologicznych z Monachium. Dotychczas w projekcie od 2009 roku uczestniczyło ponad 30 tys. osób (stan na styczeń 2017 r.).

„Piłka nożna spotyka kulturę” („Fussball trifft Kultur”) to projekt zainicjowany przez organizatorów targów książek we Frankfurcie nad Menem oraz Fundację Bundesligi. Jest adresowany do dzieci i młodzieży, a jego celem jest zwiększenie i wyrównywanie szans edukacyjnych. Połączenie dostępu do kultury, edukacji i sportu odbywa się w 13 ośrodkach na terenie Niemiec poprzez regularne zajęcia edukacyjno-sportowe, prowadzone w trakcie roku szkolnego.

Najważniejszymi interesariuszami dla klubów w profesjonalnej lidze piłkarskiej są: zawodnicy, pracownicy klubu, mieszkańcy regionu, federacja piłkarska, sponsorzy, fani, media, członkowie wspierający, partnerzy biznesowi i dostawcy, przedstawiciele sceny politycznej, organizacje pozarządowe. Odpowiedzialność społeczna ma charakter wielowymiarowy, czego dowodem są inicjatywy podejmowane przez poszczególne kluby piłkarskie. Działalność VfL Wolfsburg sku-

<sup>9</sup> „FC Bayern Magazin. Sonderedition” 2010, nr 13, s. 12, 54.

piona jest na realizacji projektu „Ruszamy wspólnie” („Gemeinsam bewegen”) oraz czterech tematach wiodących: edukacja, inkluzja społeczna, zdrowie i ochrona środowiska<sup>10</sup>.

Podmioty piłkarskie w obu profesjonalnych ligach są właścicielami stadionów. Korzystanie z tych obiektów daje możliwości realizacji projektów dotyczących ochrony środowiska naturalnego. Od 1995 roku SC Freiburg posiada zamontowane na dachu stadionu kolektory słoneczne, co pozwala nie tylko na wytworzenie energii (275 tysięcy kWh rocznie), ale również na redukcję emisji CO<sub>2</sub>. W efekcie na stadionie wykorzystuje się tylko „zieloną” energię<sup>11</sup>.

W większości klubów 1. Bundesligi bilet na mecz uprawnia do darmowego przejazdu na stadion i z powrotem środkami komunikacji miejskiej (autobusy, metro, pociągi, tramwaje). Kolejną możliwość stworzono w Bremie, gdzie można skorzystać z transportu wodnego. Do dyspozycji jest 5 statków, mogących zabrać łącznie 4 000 pasażerów, którzy z centrum Bremy dopłyną do przystani położonej blisko stadionu tamtejszego klubu. W sumie 378 tysięcy osób w trakcie sezonu skorzystało z transportu publicznego, wybierając się na mecz. Każdego roku z budżetu spółki Werder Brema przeznaczają się 600 tys. EUR na działania w ramach CSR, wśród których znajduje się m.in. projekt 100% Werder-Partner, polegający na doskazywaniu we współpracy ze szkołami w obszarach pedagogiki, sportu i zdrowego odżywiania<sup>12</sup>.

Rozległe działania prowadzi inny z podmiotów piłkarskich – FC Bayern Monachium, który wspiera nie tylko projekty edukacyjne, lecz również udziela pomocy materialnej ofiarom kataklizmów w Azji czy też współfinansował prace konserwatorskie nad zabytkową katedrą w Moguncji<sup>13</sup>. Sami piłkarze także angażują się w tego typu przedsięwzięcia. Zawodnik Bayernu Philipp Lahm w 2007 roku założył fundację, która wspiera rozwój osobisty i sportowy, głównie podczas Sommercamps w Niemczech, a także pomaga w edukacji szkolnej i sportowej na słabiej rozwiniętych obszarach miejskich w Republice Południowej Afryki.

Reasumując, w sezonie 2015/2016 profesjonalne piłkarstwo w Niemczech (1. Bundesliga i 2. Bundesliga – łącznie 36 podmiotów) oraz Fundacja Bundesligi i 10 fundacji założonych przez piłkarzy przekazały na cele społeczne 28,1 mln EUR (w tym: kluby 1. Bundesligi 16,53 mln EUR, kluby 2. Bundesligi 4,73 mln EUR, Fundacja Bundesligi 3,56 mln EUR, fundacje piłkarzy 3,31 mln EUR). Bezpośrednio wsparciem zostało objętych ponad milion osób (z czego 72% to dzieci i młodzież w wieku do 18 lat), w zdecydowanej większości (91%) mieszkańców regionów, w których kluby mają siedziby. Projekty dotyczyły następujących obszarów: integracja, walka z wykluczeniem społecznym, przełom w polityce energetycznej, świadomość ekologiczna i ochrona środowiska naturalnego,

<sup>10</sup> VfL Wolfsburg, *Der Nachhaltigkeitsbericht 2016*, s. 6, 24, [https://www.vfl-wolfsburg.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder/Alle\\_News/2016/Nachwuchs/VfL\\_Wolfsburg\\_CSR\\_Komplett\\_eBook\\_ES\\_161110.pdf](https://www.vfl-wolfsburg.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Alle_News/2016/Nachwuchs/VfL_Wolfsburg_CSR_Komplett_eBook_ES_161110.pdf) (data dostępu: 21.04.2017).

<sup>11</sup> SC Freiburg – *mehrlsFussball. Unser gesellschaftliches Engagement*, 2015, [https://www.scfreiburg.com/sites/default/files/Broschüre\\_SC%20Freiburg%20-%20mehr%20als%20Fußball.pdf](https://www.scfreiburg.com/sites/default/files/Broschüre_SC%20Freiburg%20-%20mehr%20als%20Fußball.pdf) (data dostępu: 21.04.2017).

<sup>12</sup> Werder Bremen, *CSR Report 2015*, s. 3, 12, [https://www.werder.de/fileadmin/WERDER\\_BEWEGT/Downloads/CSR-Report2015.pdf](https://www.werder.de/fileadmin/WERDER_BEWEGT/Downloads/CSR-Report2015.pdf), (data dostępu: 21.04.2017).

<sup>13</sup> A. Grabowski, op. cit., s. 103.

nowoczesne trendy żywieniowe i zdrowe odżywianie. Łącznie przez kluby z 1. Bundesligi były realizowane 224 projekty, a 152 przez te z 2. Bundesligi. Przedsiębiorstwa piłkarskie w Niemczech ze względu na osiągnięte roczne przychody i poziom zatrudnienia traktowane są jako przedstawiciele sektora średniej wielkości firm. Badania przeprowadzone wśród wszystkich niemieckich przedsiębiorstw wskazywały, że przeznaczają one 0,17% przychodów na cele społeczne. Wskaźnik ten dla klubów zrzeszonych w obu profesjonalnych ligach wynosił 0,67%<sup>14</sup>. Wprawdzie przedstawione dane potwierdzają odpowiedzialność klubów piłkarskich, lecz nie oznacza to, że nie powinny one dalej rozszerzać swojego zaangażowania (finansowego, osobistego, projektowego) w celu poprawy warunków społecznych w rodzimych miastach oraz regionach.

## 5. Hamburska droga – zaangażowanie społeczne Hamburger SV

Hamburger SV (HSV) to stowarzyszenie sportowe istniejące od 1887 roku w Hamburgu. Od wielu lat ten wielosekcyjny klub sportowy był ważnym uczestnikiem życia miasta. W wyniku zmiany formy prawnej sekcja piłkarska została w 1991 roku przekształcona w spółkę prawa handlowego – HSV Sport AG (obecna nazwa to HSV Fußball AG)<sup>15</sup>. Większościowym udziałowcem w tej spółce jest stowarzyszenie Hamburger SV. W sezonie 2015/2016 przychody koncernu HSV Fußball wyniosły 122,9 mln EUR<sup>16</sup>. Średni poziom zatrudnienia w analizowanym okresie wynosił 185 osób. Pomiędzy HSV a otoczeniem istnieją rozmaite relacje. HSV posiada interesariuszy, wśród których znajdują się akcjonariusze, pracownicy, klienci, sponsorzy, sektor publiczny (władze lokalne) i społeczność.

W 2015 roku Hamburger SV ogłosił kodeks, który zawierał odniesienia do odgrywania aktywnej roli w społeczeństwie poprzez działalność Fundacji HSV i projekt „Der Hamburger Weg” („Hamburska droga”). Projekt obejmuje trzy dziedziny: edukację, kwestie społeczne i sport. W ramach tych tematów wdrożonych jest 10 projektów. W obszarze edukacji oferta obejmuje kilka modułów tematycznych (zajęcia odbywają się w salach na stadionie) w zależności od grup wiekowych, np. godność ludzka, HSV w okresie narodowego socjalizmu, kompetencje medialne, tworzenie grup, znaczenie ekonomiczne klubu HSV. W sezonie 2015/2016 w projekcie brało udział 1 400 uczniów i 130 nauczycieli<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> *Bundesliga Stiftung, Zweite Studie zum freiwilligen gesellschaftlichen engagement des Profifussballs. Saison 2015/2016*, Frankfurt am Main 2017, s. 14, 36, 38–40, <https://www.bundesliga-stiftung.de/download/file/fid/4606> (data dostępu: 26.04.2017).

<sup>15</sup> HSV Fußball AG posiada pięć spółek córek, które zajmują się m.in. obsługą i zarządzaniem stadionem, działalnością komercyjną, placówką muzealną, biurem podróży i campusem.

<sup>16</sup> *Lagebericht HSV Fußball AG. Geschäftsjahr 2015/2016*, [https://hsvcmsroot-v.azureedge.net/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_HSV.de/Unser\\_HSV/Verein/HSV\\_Fussball\\_AG/Lagebericht\\_HSV\\_Fussball\\_AG\\_Geschaeftsjahr\\_2015\\_16.pdf](https://hsvcmsroot-v.azureedge.net/fileadmin/user_upload/Bilder_HSV.de/Unser_HSV/Verein/HSV_Fussball_AG/Lagebericht_HSV_Fussball_AG_Geschaeftsjahr_2015_16.pdf) (data dostępu: 20.04.2017).

<sup>17</sup> *HSV Stiftung. Der Hamburger Weg, Hamburgs Nachwuchs ist unsere Sache.* s. 6, [https://www.hsv.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_HSV.de/Volksparkstadion/Der\\_hamburger\\_Weg/News/Stiftung/Hamburger\\_Weg\\_Dokumentation.pdf](https://www.hsv.de/fileadmin/user_upload/Bilder_HSV.de/Volksparkstadion/Der_hamburger_Weg/News/Stiftung/Hamburger_Weg_Dokumentation.pdf) (data dostępu: 20.04.2017).

W celu pogłębienia badanego zagadnienia zwrócono się z pisemnym zapytaniem do działu odpowiedzialnego za CSR w HSV Fussball AG. Odpowiedzi na pytania badawcze udzieliła Marieke Patyna (referentka zarządu HSV Fussball AG). Uzyskano odpowiedzi następującej treści:

**Cele zaangażowania CSR:** wynikały przede wszystkim z wizji klubu, która dotyczy przyjęcia aktywnej roli w społeczeństwie, w szczególności poprzez fundację HSV – „Hamburska droga”. Stanowiło to część samoświadomości HSV jako klubu, który jest społecznie zaangażowany w życie miasta. W centrum uwagi znajdują się dzieci i młodzież.

**Instrumenty CSR:** fundacja HSV realizuje w każdym sezonie długofalowe projekty, ale także prowadzi okresowe działania i organizuje wydarzenia dla młodego pokolenia w trzech obszarach: edukacji, socjalnym i sportu.

**Kooperacja w ramach CSR:** odbywa się przede wszystkim z władzami samorządowymi Hamburga, partnerami (Audi, Emirates, Floating Homes, HEK, NDR 2, QSC AG, Reyher) i patronami (przedstawicielami środowiska aktorskiego i sportowego).

**Raport CSR:** w 2009 roku HSV jako pierwszy wśród klubów Bundesligi opublikował taki raport. Jego kolejne edycje ukazały się w 2011 i 2016 roku.

**Znaczenie w praktyce zrównoważonego rozwoju:** dotyczy wychowania młodego pokolenia w akademii piłkarskiej HSV poprzez wspieranie jego rozwoju. Podobnie wyglądają kwestie dotyczące miasta Hamburga, gdzie wspierany jest rozwój młodych talentów i otwierane są szanse dla słabszych. HSV posiada odpowiednie zasoby, które pozwalają na poprawę sytuacji i taką szansę chce wykorzystać. Powstanie fundacji pozwoliło w sposób instytucjonalny zapewnić prowadzenie działalności na rzecz społecznej odpowiedzialności.

**Znaczenie kibiców i fanklubów w inicjatywach społecznych:** są ważni zarówno dla HSV, jak i fundacji. Fani, kupując bilet na mecz, mają możliwość ofiarować datek w wysokości 1 euro. Zebrane w ten sposób środki są przeznaczane na projekty społeczne. Natomiast od sezonu 2015/2016 fankluby mają możliwość zgłaszania projektów do wsparcia, które zostają następnie wybrane w drodze losowania.

**Wpływ społecznej gospodarki rynkowej na działalność klubów piłkarskich:** HSV, będąc zawodowym klubem piłkarskim, w ostatnich latach na skutek profesjonalizacji i komercjalizacji branży piłkarskiej w coraz większym stopniu stał się podmiotem gospodarczym<sup>18</sup>.

Zaangażowanie społeczne HSV nie jest doraźne, gdyż „Hamburska droga” jest rozwijana od dziewięciu lat. CSR odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu tego profesjonalnego klubu piłkarskiego.

---

<sup>18</sup> Odpowiedzi udzielone w dniu 24 kwietnia 2017 r. na pytania badawcze autora artykułu.



## 6. Podsumowanie

Reasumując rozważania dotyczące działalności niemieckich przedsiębiorstw sportowych w sferze społecznej odpowiedzialności biznesu, oparte na analizie literatury, danych wtórnych i przeprowadzonego wywiadu, zweryfikowano pozytywnie tezy:

- (1) przedsiębiorstwa sportowe (piłkarskie) realizują zadania wynikające z doktryny ordoliberalnej. Dotyczy to przede wszystkim kwestii odpowiedzialności społeczno-gospodarczej. W strukturach organizacyjnych utworzyły działy CSR i realizują projekty, współpracują z interesariuszami;
- (2) działania prospołeczne podejmowane przez przedsiębiorstwa piłkarskie w Niemczech wynikają z posiadanych strategii i celów działalności. Ponadto obejmują rozmaite inicjatywy, które dotyczą wielu obszarów, takich jak: integracja, walka z wykluczeniem społecznym, przełom w polityce energetycznej, nowoczesne trendy żywieniowe, świadomość ekologiczna i ochrona środowiska naturalnego, zdrowe odżywianie. Impionuje liczba realizowanych projektów (224 w 1. Bundeslidze), jak i ich długofalowość.

Warte podkreślenia jest to, że cele zaangażowania się w przedsięwzięcia z zakresu CSR wynikały z wizji klubów jako podmiotów aktywnie uczestniczących w życiu niemieckiego społeczeństwa. Niemieckie kluby piłkarskie podejmują działania społeczne głównie na terenie miasta lub regionu, w którym posiadają macierzyste siedziby. Swoją postawą starają się nawiązywać do korzeni ordoliberalizmu. Przedsiębiorstwa sportowe, świadome zagrożeń wynikających z niedoskonałości mechanizmu rynkowego w epoce płynnej nowoczesności, pragną mieć udział w poprawie jakości życia, ochronie środowiska naturalnego i promowaniu zachowań etycznych. Trzeba odnotować, iż w dotychczasowej 55-letniej historii niemieckiej Bundesligi tylko raz miał miejsce skandal korupcyjny (sezon 1970/1971) z udziałem kilku zespołów (dwa z nich – Arminia Bielefeld i Kickers Offenbach – zostały relegowane do niższych lig, a ponadto dyskwalifikacjami ukarano działaczy oraz trenerów i zawodników – w 56-osobowej grupie znalazło się także dwóch Polaków). Współcześnie nie dochodzi do takich sytuacji, a co istotne, systematyczny rozwój klubów (przedsiębiorstw) piłkarskich z 1. Bundesligi i 2. Bundesligi uczynił z nich pracodawcę dla ponad 53 tysięcy osób. Oprócz tego kluby są sumiennymi płatnikami podatków (w sezonie 2015/2016 było to 1,13 mld EUR) na rzecz państwa, co nie jest powszechne w futbolowym biznesie (negatywny przykład stanowią kluby z Hiszpanii).

Kierunkiem wskazanym przed laty przez ordoliberalizm podążają obecnie niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie, funkcjonujące w warunkach ewoluującej społecznej gospodarki rynkowej.

## Bibliografia

- Bundesliga Stiftung, Zweite Studie zum freiwilligen gesellschaftlichen engagement des Profifussballs. Saison 2015/2016*, Frankfurt am Main 2017, <https://www.Bundesliga-stiftung.de/download/file/fid/4606>.
- DFB Mitglieder-Statistik 2016*, [http://www.dfb.de/fileadmin/\\_dfbdam/113011-Mitglieder-statistik\\_2016.pdf](http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/113011-Mitglieder-statistik_2016.pdf).
- DFL Report. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfussball*, Frankfurt am Main 2017, [http://s.bundesliga.de/assets/doc/1120000/1118741\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/1120000/1118741_original.pdf).
- Eucken W., *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, J.C.B. Mohr, Tübingen 1990.
- FC Bayern Magazin. Sonderedition*, 2010, nr 13.
- Grabowski A., *Przedsiębiorstwa sportowe w gospodarce rynkowej. Na przykładzie FC Bayern Monachium SA*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2013.
- HSV Stiftung. Der Hamburger Weg, Hamburgs Nachwuchs ist unsere Sache*, [https://www.hsv.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_HSV.de/Volksparkstadion/Der\\_hamburger\\_Weg/News/Stiftung/Hamburger\\_Weg\\_Dokumentation.pdf](https://www.hsv.de/fileadmin/user_upload/Bilder_HSV.de/Volksparkstadion/Der_hamburger_Weg/News/Stiftung/Hamburger_Weg_Dokumentation.pdf).
- Lagebericht HSV Fussball AG. Geschäftsjahr 2015/2016*, [https://hsvcmsroot-v.azureedge.net/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_HSV.de/Unser\\_HSV/Verein/HSV\\_Fussball\\_AG/Lagebericht\\_HSV\\_Fussball\\_AG\\_Geschaeftsjahr\\_2015\\_16.pdf](https://hsvcmsroot-v.azureedge.net/fileadmin/user_upload/Bilder_HSV.de/Unser_HSV/Verein/HSV_Fussball_AG/Lagebericht_HSV_Fussball_AG_Geschaeftsjahr_2015_16.pdf).
- Müller-Armack A., *Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft. Frühschriften und weiterführende Konzepte*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1981.
- Röpke W., *Civitas Humana. Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftreform*, Eugen Rentsch Verlag, Erlenbach–Zürich 1949.
- Röpke W., *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, Eugen Rentsch, Erlenbach–Zürich–Stuttgart 1961.
- SC Freiburg – mehr als Fussball. Unser gesellschaftliches Engagement*, 2015, [https://www.scfreiburg.com/sites/default/files/Broschüre\\_SC%20Freiburg%20-%20mehr%20als%20Fußball.pdf](https://www.scfreiburg.com/sites/default/files/Broschüre_SC%20Freiburg%20-%20mehr%20als%20Fußball.pdf).
- Werder Bremen, CSR Report 2015*, [https://www.werder.de/fileadmin/WERDER\\_BEWEGT/Downloads/CSR-Report2015.pdf](https://www.werder.de/fileadmin/WERDER_BEWEGT/Downloads/CSR-Report2015.pdf).
- VfL Bochum, „Unsere Leitbild“*, <http://www.vfl-bochum.de/kickit/upload/webseite/verein/Leitbild.pdf>.
- VfL Wolfsburg, Der Nachhaltigkeitsbericht 2016*, [https://www.vfl-wolfsburg.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder/Alle\\_News/2016/Nachwuchs/VfL\\_Wolfsburg\\_CSR\\_Komplett\\_eBook\\_ES\\_161110.pdf](https://www.vfl-wolfsburg.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Alle_News/2016/Nachwuchs/VfL_Wolfsburg_CSR_Komplett_eBook_ES_161110.pdf).
- Wywiad dotyczący zaangażowania społecznego Hamburger SV – Marieke Patyna (referent zarządu HSV Fussball AG) z 24 kwietnia 2017 r.